إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الرابعة
العدد السادس
مارس
(آذار)
١٩٩٦

تأثير الولاء

القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة

تأليف: فريدريك رايتشلد

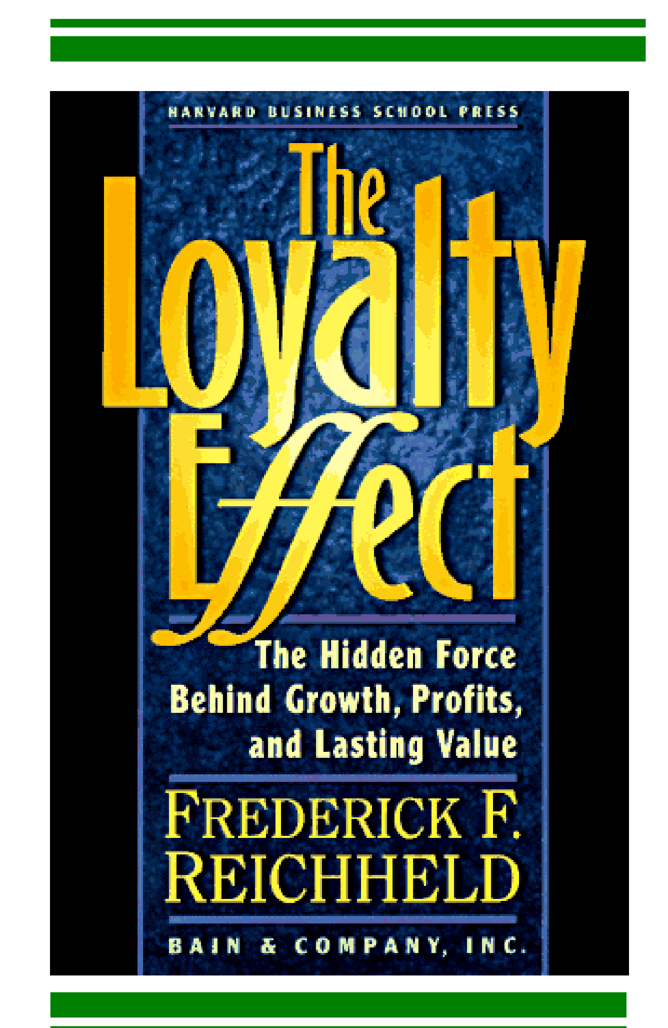
كتب القمة

تصدر كل عام آلاف الكتب في مجال إدارة الأعمال. لكن قلة منها تترك آثارا لا تمحى على الممارسات والنظريات الإدارية ولسنوات طويلة تالية. وبكل أمانة ومسئولية نقول أن كتاب (تأثير الولاء) هو واحد من كتب القمة.

صدر الكتاب في شهر فبراير ٩٦، عن جامعة هارفارد، ولكثرة ما قرأنا عنه ـ قبل وصوله ـ رأينا تأخير أعداد شهر (مارس ٩٦)، لنكون أول مطبوعة عربية، وربما غير أمريكية، تقدم الكتاب لقرائها. فقد أمضى المؤلف عشر سنوات يدرس تأثير الولاء على العاملين والعملاء، وهو يعمل رئيسا لشركة متخصصة في استراتيجيات الولاء.

ونحن على أمل، وأيضا على ثقة، بأن كثيرا من الشركات والمنظمات العربية ستضع هذا الكتاب في مكانه المناسب.

(الناشر)



الولاء... منهج

تنشأ الشركات لتلبية حاجات عدد من العملاء و الحصول على ربح، و تتكون الشركة حين يوفر عدد من المساهمين رأس المال الكافي لتأسيسها، ثم يكونون فريقا من الإداريين و الفنيين يتولون شئون الإنتاج، و حين تخرج منتجات الشركة إلى السوق فإنها تتجه إلى العملاء الراغبين في

الحصول عليها. و تقوم الشركات على العلاقات الإنسانية بين العملاء و العاملين و المساهمين.

يعرف المديرون و رجال الأعمال أهمية الولاء، و يدركون أن التعامل بينهم و بين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غرباء، و بالتالي فهو أكثر فائدة، و مع ذلك فإن تسرب العملاء و العاملين و المستثمرين لا يتوقف.

لا يَحول إدراك المديرين لأهمية الولاء دون فقدهم لأهم عناصر قوتهم و هو العنصر البشرى، حيث لا يعلمون السرعة التي يفقدون بها أهم عملائهم و عامليهم مستثمريهم، لأنهم لا يقيسون هذا التسرب، أو يفوضون قياسه و التعامل معه إلى أقسام التسويق و خدمة العملاء، في حين إن مسئولية رصد التسرب و علاجه هي من مسئوليات المستويات الإدارية العليا. لأن التسرب مشكلة كبرى لا يمكن لخبرات و سلطات قسم بمفرده أن تحلها، فماذا بوسع التسويق أن يفعل إزاء تسرب العاملين أو المستثمرين؟

الولاء هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للشركات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العملاء، فتتجه خدمات الشركة إلى هذه القاعدة، و تستند إليها مشروعات الشركة و إنجازاتها، لذا فمعدلات الاحتفاظ بالعملاء ليست أرقاما فارغة، بل هي المعيار الذي يكشف مستوى الأداء.

نظم المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء ، حيث تكتفي بالنظر للأرقام الحالية و الأرباح المؤقتة، و تهمل الأهداف البعيدة و الأكثر أهمية. كذلك لا ترى نظم المحاسبة الحديثة في العملاء و العاملين و المستثمرين الأوفياء رصيد الشركة الحقيقي، بل تنظر تلك النظم إلى الموارد البشرية و تحاول أن تتحكم فيها كبقية الأرقام، مع أن التحكم بالبشر غير ممكن؛ ولكن يمكن كسب ولائهم، و لن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلا مجزيا.

الإدارة القائمة على الولاء:

هي الإدارة الهادفة لإعطاء العملاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفى عائداتها لإرضاء العاملين والمساهمين. وهي نموذج إداري جديد يختلف عن النماذج السائدة التي تقوم على الربح، لأن الربح ليس هو الهدف المباشر لشركة الولاء، و إنما الهدف هو صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعميل أولا، ثم تحقيق الربح ثانيا. القيمة التي يحصل عليها العميل من المنتجات هي الفائدة التي تعود عليه إذا اشتراها، و كلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العميل و إرضائه ثم إبهاره، كانت الشركة على الطريق الصحيح. صنع القيمة المتفوقة ضرورة لنمو المنظمات و تماسكها، و لهذه العملية خطوات محددة تبدأ بتطوير سياسة اكتساب العملاء، ثم تعيين أفضل الموظفين مع وضع نظام ناجح لمكافأتهم، ثم زيادة إنتاجيتهم و تدريبهم على اكتشاف الأخطاء و الاستفادة منها، و حفزهم على إمداد العملاء بقيمة متميزة، و أخيرا تكوين هياكل فعالة للمِلكية و الاستثمار.

دأب المديرون على رفع معدلات التسرب في منظماتهم إلى حدها الأقصى، حين يصدرون قرارات خاطئة تتسبب في خسارة الشركة لأفضل عامليها و عملائها، و يكون دافعهم لهذه القرارات هو رفع القيمة التي يحصل عليها المساهمون، بينما يدمر هذا التسرب القيمة المتاحة للجميع بمن فيهم المساهمون. تَنتج القرارات الإدارية الخاطئة عن ضعف النظم الإدارية. فالهدف الأساسي لهذه النظم هو زيادة الأرباح، و تقوم زيادة الأرباح على زيادة العائدات أو خفض التكاليف أو عليهما معا.

بالنسبة لخفض النفقات فانه المدخل التقليدي له هو إعادة هندسة العمليات أو فصل نسبة من العاملين، و لكن كليهما كفيل بتدمير المعنويات و إضعاف خدمة العملاء، مما يبدد قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها، و يرفع الإنفاق على المدى الطويل. أحيانا يكون خفض الإنفاق ضروريا لمستقبل الشركة، و لكن غالبية محاولات الخفض تتجه لإرضاء المساهمين وحدهم، و تحاول زيادة أرباحهم على حساب العملاء و العاملين. أما الخفض السليم للنفقات فيعتمد على إلغاء الأنشطة و النفقات الثانوية دون مساس برواتب العاملين أو بجودة المنتجات، كما أن خفض النفقات القادر على زيادة القيمة هو الذي يعود إلى العميل في صورة أسعار أقل، أو يتوجه للموظفين في صورة مكافآت.

مثلما يسعى المديرون إلى زيادة الأرباح بكل وسيلة، ينظر المساهمون إلى أسهمهم على أنها مضاربات في المدى القصير، لكنهم لا يدركون سلبيات هذه النظرة الضيقة. فالمستثمر الذي يشترى الأسهم في فترات صعودها، ثم يبيعها مع أول ارتفاع طفيف في أسعارها بحثا عن المكسب السريع، هو أحد عوامل إهدار القيمة، حيث يرفع تكرار تداول السهم من تكلفة بيعه و إدارته، و بالتالي تنخفض قيمة الأسهم و أرباحها في البورصة، و تتراجع معها قيمة أصول الشركة و قدرتها على تمويل مشروعاتها.

الآثار الاقتصادية لولاء العملاء:

الحلقة المفرغة

إذا أمعنا النظر فيما تفعله الشركات التقليدية لزيادة العائدات وجدناها:

- **أولا: تعين مزيدا من رجال البيع**
- **ثانيا: تزيد العمولات كحافز لمزيد من المبيعات.**
- **ثالثا: تخفض أسعارها.**
- **رابعا: تضيف منتجات جديدة.**

والنتيجة؟

تجني الشركة بنفس الترتيب السابق:

- **أولا: مزيدا من البائعين المفتقرين إلى الخبرة (إنتاجية أقل بتكلفة أعلى).**
- **ثانيا: مزيدا من العملاء الغاضبين (ممن اشتروا تحت الضغط ثم ندموا فيما بعد)**
- **ثالثا: مزيدا من العملاء غير المرغوب فيهم (ممن يشترون بناء على السعر دونما اهتمام بالمنتج أو الخدمة أو الشركة)**
- **رابعا: التكلفة المتصاعدة لخطوط إنتاج أكثر تعقيدا.**

تعمل مشتريات العميل الأولى على إعادة ما أنفقته الشركة للحصول عليه ، و تتنوع هذه النفقات من إعلانات و تجهيزات و غير ذلك، و بزيادة مشتريات العميل تبدأ الشركة في الربح. هناك خمسة أنواع من الأرباح و المكاسب التي تحصل عليها الشركة بعد استعادتها لنفقات اكتساب العميل و هي:

١- الربح الأساسي: و هو الحد الأدنى الذي تحققه الشركة في أية عملية بيعية.

٢-زيادة العائد: فبقاء العميل مدة طويلة في دائرة معاملات الشركة يدفعه لزيادة إنفاقه على منتجاتها، مثل عميل البقالة الذي يعرف بزيادة معاملاته مع متجر معين كل السلع الموجودة فيه ، فتزداد مشترياته، كما يعرف العاملون احتياجاته فيوفرونها له.

٣-نقص تكلفة التشغيل: العميل الذي يدرك مميزات الشركة، و ما تستطيع تقديمه، و أسلوبها في التعامل يختصر الوقت و الجهد اللازمين لخدمته، و العامل الذي يدرك احتياجات العميل و أسلوبه المفضل في الحصول عليها يمكنه أيضا أن يوفر فى تكلفة التشغيل.

٤-التوصية: العميل الذي يحصل على قيمة متفوقة سوف يشهد للشركة بالامتياز، و يرشحها لعملاء جدد، و غالبا ما يكون العملاء الجدد مثله في الولاء و الإنفاق، و هم عملاء لا تتكلف الشركة أي شيء للحصول عليهم.

٥-السعر الأفضل: لا يحتاج العملاء الأوفياء لتخفيض السعر طمعا في زيادة مشترياتهم، و نادرا ما يحاولون الاستفادة من الخصومات الخاصة التي تقدمها الشركات من وقت لآخر.

العميل المناسب:

يبدأ اختيار العملاء بتقسيمهم إلى فئات، ثم تحسب الشركة ما

النموذج الجديد: علاقة القيمة بالولاء

القيمة تصنع الولاء، فالولاء هو الدليل على تقديم الشركة لقيمة متفوقة، فإما يرضى العملاء عن القيمة المقدمة لهم ويكررون التعامل، أو يمتنعون عنه إذا لم يرضوا. الولاء بدوره يصنع القيمة، حيث ينشئ سلسلة من الآثار المتعاقبة، و هي المكونات الرئيسية لنموذج الإدارة القائمة على الولاء، الذي يجرى كما يلي:

١-تجذب المنتجات المتفوقة أفضل العملاء، و تزداد عائدات الشركة و حصتها من السوق باستمرار تعاملهم معها، حيث تتكرر مشترياتهم و شهادتهم الحسنة عن منتجاتها، و نظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه الشركة فإنها تستطيع زيادة قاعدة العملاء المتميزين، و ذلك بتركيز الجهود التسويقية على أكثر العملاء المتوقعين ولاء و فائدة، فتزيد معدلات نمو الشركة الحالية و المستقبلية.

٢-يتيح النمو للشركة جذب أفضل العاملين و المحافظة عليهم، و يؤدي حرص الشركة على إمداد عملائها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين، حيث يشعرون بالفخر و الرضا عن أعمالهم، كما أن استمرار العاملين في الشركة مدة طويلة يسمح بإطلاعهم الدقيق على احتياجات العملاء الدائمين، مما يمكنهم من توفير خدمة أفضل لهؤلاء العملاء، فيزداد ولاء كل من العملاء و العاملين.

٣-يدرك العاملون القدامى من خلال العمل ذاته كيفية اختصار النفقات و تحسين الكفاءة، و هو ما يدعم القيمة المقدمة للعميل، و يرفع الإنتاجية، فتستطيع الشركة أن تقدم لعامليها مكافآت مرتفعة و معدات أحدث و تدريبا متميزا من خلال فائض الإنتاجية، فترتفع إنتاجية العاملين اكثر، و تزداد المكافآت، و يزيد الولاء.

٤- تستطيع المؤسسة تقديم سعر أفضل من أسعار المنافسين إذا زادت إنتاجيتها وزاد حرصها على رضا العملاء الأوفياء، و يؤدي السعر الأفضل مع الزيادة المتوالية في عدد العملاء الأوفياء إلى زيادات متوالية في الأرباح، و هو النوع من الأرباح الذي يبحث عنه المستثمرون، مما يتيح للشركة اختيار أفضل المساهمين، و هم المستثمرون الذين يفضلون شراء الأسهم و الاحتفاظ بها بحثا عن الربح في المدى الطويل.

٥-يتصرف المساهم الوفي كشريك، فيدعم استقرار الشركة، و يقلل من تكلفة بحثها عن التمويل، و يعمل على توفير السيولة النقدية اللازمة لاستثماراتها، مما يزيد قدرة الشركة على صنع القيمة.

ليست الأرباح هي المحور في هذا النموذج، و لكنها مع ذلك في غاية الأهمية، لا لذاتها فقط، و إنما لكونها تسمح للشركة بتطوير قدرتها على صنع القيمة، كما تمثل حافزا للعاملين و العملاء و المستثمرين على مزيد من الولاء. مع ذلك، فإن المصدر الرئيسي لعائدات الشركة و أرباحها هو قدرة الشركة على إمداد عملائها بالقيمة.

ستنفقه للحصول على كل فئة منهم، و تقارن الأرباح الناتجة عن التعامل بين الشركة و بين عملاء كل فئة، ثم تختار أكثر فئات العملاء فائدة لها، و يكون على الشركة أن تعرف المدة التي سيستمر العميل خلالها في معاملتها، و أن تتوقع معدلات إنفاقه على منتجاتها خلال نفس المدة. تحتاج الشركات الساعية إلى تطبيق نموذج الولاء لاجتذاب ثلاثة أنواع من العملاء:

أولا : العملاء الأوفياء بطبيعتهم الذين يفضلون علاقات العمل المستقرة ذات الأجل الطويل.

ثانيا: العملاء المربحون الذين ينفقون أكثر من غيرهم، و يدفعون أسرع من غيرهم.

ثالثا: العملاء المباشرون الذين تتفق منتجات الشركة مع رغباتهم اتفاقا تاما.

و تحتاج شركات الولاء تصفية نوعين من العملاء هما:

أولا: العملاء غير المربحين

ثانيا: العملاء الذين يميلون إلى التسرب.

بل وتحتاج منع هذين النوعين من التعامل معها.

العميل الذي يشترى نظرا لوجود خصم ثم لا يكرر الشراء هو عميل غير مربح، كما أن العميل الذي يترك منافسيك و يتجه إليك بناء على خصم تافه ليس عميلا وفيا أو مفيدا، إذ يكفى أي خصم في أسعار الشركات المنافسة لجذبه نحوها.

ويؤدى تكرار الشركة لاستعمال الخصم كي تجذب عملاء جددا إلى غضب العملاء القدامى الأوفياء، حيث يشعرون بأنهم من يستحقون هذا الخصم، و بأن منتجات الشركة لا تستحق السعر المعتاد. الخطأ الأكبر هو أن يحصل العملاء الجدد على خدمة أفضل من العملاء الأوفياء، فإذا اعتدت أن تلتقي بأصدقائك في أحد المقاهي، و تأخرت مشروباتكم، ثم جاء بعدكم زبائن آخرون، و أخذوا طلباتهم قبلكم، فسوف تغضبون، و ربما غادرتم المكان بلا عودة.

غياب الولاء = غياب النمو

إذا اختارت الشركات عملاءها بلا تمييز تعرضت للخطر، و قد تدفع حاجة الشركة للنمو إلى إضافة مزيد من العملاء، فإذا كانت الشركة قد حصلت بالفعل على نصيبها من العملاء المتميزين لم يبق إلا أن تتجه للعملاء الأقل فائدة، و بتراجع مستوى العملاء تتراجع قدرة الشركة على توليد القيمة، فيهرب العملاء الممتازون، ويتعطل النمو، مما يحبط

التثبيت أم التغيير

تكافئ سلسلة CHICK-FIL-A الأمريكية لمطاعم الوجبات الجاهزة مديري فروعها بطريقة فريدة، فتعطى المدير نصف أرباح الفرع منذ يومه الأول في العمل، و يتعدى دخل المديرين القدامى مائة ألف دولار سنويا، و هو ما يفوق الراتب الأقصى لمدير الفرع في سلسلة PIZZA- HUT بخمسين ألف دولار. و لهذا لا يترك مدير الفرع في CHICK-FIL-A مكانه إلى فرع آخر أو إلى وظيفة إدارية أعلى، و إنما يواصل خدمة العملاء و الشركة في نفس الفرع. يرى البعض أن بقاء الموظف الموهوب في وظيفة واحدة بمكان واحد له سلبياته، فقد يمل الموظف و العملاء، و يصعب تغيير الشركة إلى الأفضل دون تغيير الأشخاص، ولكن التخطيط الفعال يعوض الحاجة للتغيير العنيف، كما أن تدريب الموظف دون توقف، و إكسابه مهارات جديدة، و حفزه للإبداع، كلها عوامل تكفى لحمايته و حماية العملاء من الملل.

العاملين، و يدفع فريق البيع لمطاردة العملاء الأكثر تكلفة و الأسوأ عائدا و الأقل ولاء.

الولاء و سيادة السوق:

حين تتصدر الشركة السوق يبدو التدقيق في اختيار العملاء لا مبرر له، و تحاول الشركة استغلال قوتها للإطاحة بمنافسيها عن طريق الخصومات التي تجذب عملاءهم، كما تحاول بعض الشركات زيادة الأرباح عن طريق تقليل جودة المنتجات و تكلفتها، و لكن الصدارة ليست احتكارا، والشركة التي تتهاون في انتقاء عملائها و في خدمتهم تفقد مكانتها، كما أن حروب الأسعار مع المنافسين تدفعهم لخفض الأسعار سعيا للبقاء، و تنتهي عادة منافسة الدمار الشامل ببقاء الوضع كما هو من حيث الحصص التسويقية، و لكن بأسعار و أرباح أقل. حين تتصدر شركتك السوق يجب أن تتابع اكتساب العملاء الأوفياء، و أن ترفع القيمة التي تقدمها لهم، و أن تعين أفضل الموظفين و تدربهم جيدا، و أن تترك للمنافسين بقية العملاء و الموظفين دون خوف، فالعميل الجيد و الموظف الجيد يتجهان إلى حيث القيمة المتفوقة.

الموظف المناسب:

لا يستطيع الموظف غير الوفي بناء قاعدة من العملاء الأوفياء، و لهذا أكثر من سبب، أولها أن بناء علاقات شخصية قوية بالعملاء يستغرق وقتا طويلا، و ثانيها أن الموظف الوفي فرصته أكبر للتعلم و زيادة الكفاءة، و ثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين و التدريب، و يسمح باستثمارها في إعطاء العملاء مزيدا من القيمة. الموظف المناسب هو الكفء الوفي، و هو من يملك الموهبة و الحماس الكافيين لدفعه نحو زيادة إنتاجيته، و بالتالي يرتفع دخله، و يزداد حماسه و إنتاجيته أكثر، فينشأ فائض كبير من القيمة للشركة و العميل.

تحطيم ولاء الموظفين:

تدعى غالبية الشركات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي، و لكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة، فترى أن العامل يحتاج المؤسسة أكثر مما تحتاجه المؤسسة. و لكن على المؤسسة أن تسوّق وظائفها كما تسوّق منتجاتها، و عليها أن تجذب العاملين و تحتفظ بهم و تحفزهم و تخدمهم كما تخدم العملاء.

بداية القضاء على ولاء الموظفين هو النظر إلى تكلفة الموظف و إغفال قيمته للمؤسسة، فتخفيض عدد

العاملين بالفصل الجماعي، و خفض التكاليف بإنقاص الرواتب أو تجميدها و ساعات العمل المجحفة، و غياب التأمين، كلها عوامل طاردة للولاء. و لكنها ليست وحدها، بل هناك عوامل أخرى نفسية، مثل العمل الممل و الاستهانة بجهود العاملين و الرقابة الدائمة، و الإحساس بالظلم، و ضعف القيمة التي تقدمها الشركة للعميل و التغيير المستمر و إخفاء الحقائق.

تصنيف المتسربين:

يصعب إرجاع كل حالات التسرب إلى غياب الولاء، فهناك من يعمل في أحد المطاعم بصفة مؤقتة لحين إنهاء دراسته، و هناك من يترك شركة قضى فيها خمس سنين إذا عرض عليه منافسها راتبا أعلى، أما الذي يبقى في شركته ثلاثين سنة بلا عمل حقيقي أو إنتاجية فهو مختلف عن كل هؤلاء.

لا يمكن تقييم ولاء الموظفين إلا من خلال ظروفهم الشخصية و تطلعاتهم، و قد يترك أحيانا موظف وفى ممتاز

السيارة ليكزاس: صناعة القيمة بتفوق

يعتمد صنع الولاء على تقديم قيمة متفوقة، و تتكون الفائدة أو القيمة من جوانب مادية و نفسية ، و تختلف هذه الجوانب باختلاف المنتجات، فمزيج القيمة التي تحصل عليها بشرائك ساعة رولكس، تختلف عن مزيج القيمة الناتجة عن شراء جرار زراعي.

تعد صناعة السيارات الأمريكية مثالا لمزيج القيمة الخاطئ، و لا يزيد احتمال تكرار شراء سيارة من نفس الماركة على أربعين في المائة، و لا يزيد احتمال الشراء من نفس الوكيل على عشرين في المائة. طورت الشركات الأمريكية أشكال السيارات و إمكاناتها، و خفضت الأسعار، إلا أن اتجاه صانعي السيارات الأمريكيين الأساسي كان الاستيلاء على عملاء جدد، لا الحفاظ على العملاء الحاليين.

أدركت شركة تويوتا اليابانية أهمية الولاء، حيث يكرر سبعون في المائة من عملائها في اليابان شراء سياراتها، و تملك تويوتا فرعا لإنتاج سياراتها في الولايات المتحدة، و قد قررت الشركة إنتاج سيارة فاخرة من طراز مختلف، بحيث تتمكن السيارة الجديدة من تحقيق معدلات مرتفعة للولاء.

اختيار العملاء: ينقسم عملاء السيارات الفاخرة في أمريكا إلى قسمين، الأول: الشباب الذي يهتم بالشكل المبهر والكماليات، مثل عملاء BMW و JAGUAR، أما الثاني فهو الجمهور المحافظ الذي يهتم بالفخامة و الأمان و هم عملاء MERCEDES و CADILLAC، و كان الأسهل هو اختيار القسم الأول نظرا لأن هذا النوع من العملاء ينجذب سريعا للجديد، كما أنه يتميز بصغر السن مما يتيح له عمرا أطول كي يشترى مزيدا من السيارات. اختارت الشركة أن تتوجه لعملاء القسم الثاني، ذلك لأنهم الأكثر ولاء، أي أن اكتسابهم صعب، و لكن احتمال فقدهم أقل. صممت تويوتا السيارة LEXUS لتتوجه لهذه الفئة، و تزامن ذلك مع تصميم نيسان للسيارة INFINITI التي اتجهت للشباب. نجحت السيارتان بشكل مذهل، ولكن الآن بعد خمس سنوات من بدء الإنتاج أعاد ثلاثة و ستون بالمائة من عملاء LEXUS شراء سيارة من نفس الماركة، بينما احتفظت INFINITI بالمقابل باثنين و أربعين في المائة من عملائها.

اختيار الوكلاء: تعتمد صناعة السيارات الأمريكية على وجود شبكة من الوكلاء، بحيث يتولى الوكيل عمليتي التوزيع و الصيانة، وقررت LEXUS المخاطرة بإنشاء شبكة جديدة من الوكلاء رغم وجود شبكة قوية تتبع الشركة الأم تويوتا، فاختارت مائة وخمسين و كيلا من بين ألف و خمسمائة وكيل راغب في التعامل معها، و كانت معايير الاختيار هي قوة و ثبات المركز المالي، والقدرة على تقديم خدمة متميزة، و حسن معاملته مع الشركات التي سبق له التعامل معها. تعاملت LEXUS مع وكلائها كشركاء، واهتمت بزيادة مكاسبهم، فقد اكتفت بأقل من مائتي وكيل بدلا من إغراق السوق بأربعمائة أو خمسمائة وكيل كما تفعل MERCEDESو BMW، و اهتمت بكل التفاصيل، فلأول مرة في تاريخ صناعة السيارات يكون مصمم السيارة هو مصمم مكان العرض.

الصيانة: تعد الصيانة مصدرا رئيسيا لأرباح الوكلاء، لكن السيارة LEXUS لا تحتاج لكثير من عمليات الصيانة، مما دفع الشركة إلى تصميم نظام صيانة يضمن ربح الوكيل، و يرفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء، حيث أعطت للوكلاء ضعف ما يحصلون عليه في المعتاد، فأصبح للوكيل ٨٠% من عائد الصيانة. وضعت LEXUS برامج مكثفة لتدريب المهندسين و الفنيين العاملين بمراكز الخدمة لدى الوكلاء، وطورت أجهزة عالية الكفاءة لتشخيص الأعطال وعلاجها، كما ربطت جميع وكلائها بالمركز الرئيسي عن طريق نظام اتصالات حديث، فانخفضت بذلك تكاليف مخزون قطع الغيار للشركة والوكلاء، حيث يحتفظ الوكيل بكمية محدودة من قطع الغيار، و عندما يحتاج إلى مزيد منها، يحصل عليه في نفس اليوم. نجحت LEXUS في التغلب على تخوف العملاء من مغالاة الوكلاء في أسعار الصيانة، حيث تمنح العميل فحصا مجانيا بعد أول ٢٠٠٠ كم، وفحصا آخر بعد أول ١٠٠٠٠ كم. و اليوم، يزور أربعة و ثمانون بالمائة من عملاء LEXUS مراكز الخدمة كل ستة شهور.

ضغوط السوق: تواجه LEXUS أكثر من تحد، فقد ارتفعت أسعار سياراتها لارتفاع سعر الين مقابل الدولار، كما اتضح للشركة أنها أخطأت في توزيع أماكن الوكلاء، حيث اختارت بعض الوكلاء في مناطق متقاربة، مما أحدث نوعا من المنافسة السلبية، كما أن معدل تسرب العاملين لدى الوكلاء مرتفع، خاصة البائعين. ومع ذلك يمثل عدد الوحدات المباعة من السيارة LEXUS ثلاثة بالمائة من مبيعات تويوتا، بينما تمثل أرباحها ثلاثين بالمائة من أرباح الشركة الأم.

عمله، لذا تسعى شركات الولاء للتعرف على الأسباب الحقيقية لترك العمل، فالموظف الذي يترك العمل و يتجه إلى مهنة أخرى، يختلف عن من يترك الشركة و يعمل عند منافسيها، و الاتجاه إلى المنافسين هو أخطر أنواع التسرب على مستقبل الشركة. حين يكره الناس وظائفهم يجب تعديل سياسات التعيين و التدريب و الترقي.

الآثار الاقتصادية لولاء العاملين:

تنفق الشركة الكثير لتعيين و تدريب الموظفين، و قد لا تكفى السنة الأولى لعمل الموظف كي يعيد إلى الشركة هذه النفقات، و لكن يبدأ في السنة الثانية تحقيق الأرباح، و تأخذ مكاسب الشركة التي تعقب استعادة التكلفة شكلا شبيها مكاسب الشركة التى تعقب استعادة التكلفة شكلا شبيها بمكاسبها من العملاء، و الآثار الاقتصادية المترتبة على ولاء العاملين هي:

١-الكفاءة: هي حاصل ضرب كمية العمل في جودة نتائجه، و تعني زيادة الكفاءة تقليلا في نفقات الرقابة، و اعتزازا أكبر من الموظف بعمله، و هو ما يدفعه لزيادة كفاءته.

٢-اختيار العملاء: مع الوقت، يوجه الموظف جهده للحصول على عملاء جدد متميزين أو لخدمة أفضل للعملاء الحاليين، و هو ما يعطى لعمله قيمة أكبر.

٣-الاحتفاظ بالعملاء: يلتقي العملاء باستمرار مع رجال التسويق و البيع و الصيانة و آخرين من موظفي الشركة، و بإمكان هؤلاء الموظفين أن يزيدوا ولاء العملاء، و هناك موظفون آخرون لا يلتقون بالعملاء كعمال المصانع، و لكن إنتاجيتهم الأعلى تعطى العملاء سعرا أفضل و منتجا متفوقا، فيمكن لهؤلاء العاملين الذين لا يراهم العملاء زيادة ولائهم.

٤-التوصية بالشركة للعملاء الجدد: يرشح الموظف الوفي منتجات الشركة لعملاء متميزين جدد، و يتأكد من أنهم يلقون عناية خاصة.

٥-توصية الموظفين الجدد: يأتي أفضل المتقدمين للعمل بالشركة عن طريق الموظفين الأوفياء، و هو ما يقلل تكلفة التعيين و مخصصات التدريب ، كما أن المتقدمين للعمل بناء على توصية موظف قديم يبقون في الشركة لمدة أطول.

كسب الولاء:

يبدأ كسب الولاء باختيار الشركة للموظفين بنيَّة الإبقاء عليهم، و هو ما يعنى تحديد معايير دقيقة للاختيار، و تطبيق سياسات متوازنة للتدريب و الرقابة و الترقي، و توفير حوافز فعالة تكفل حفاظ الشركة على الموظفين، و أهم حافزين هما:

١- معاملة الموظفين كما تحب الشركة أن يعاملوها.

٢- دفع العاملين باتجاه تقديم أفضل قيمة للعميل.

الترقي:

تخطئ الشركات عند وضع سياسات الترقي، فتكافئ الموظف أحيانا بوظيفة أعلى في مكان آخر، فتفقد العلاقات الجيدة التي كونها عملاء المكان الأول مع الموظف، و قد تكافئ الشركة الموظف بوظيفة لا تناسب مؤهلاته، كأن تكافئ الجامعة طالبا متفوقا بضمه إلى هيئة التدريس.

يرجع نجاح الموظف أحيانا إلى علاقاته بالعملاء، و قد يرجع إلى موهبته، أو لرضاه عن ظروف العمل في مكان معين، و الواجب في سياسات الترقي أن تسعى لإرضاء الموظف و الشركة و العميل في نفس الوقت.

البحث عن الفشل:

يلزم لاستمرار و نمو المنظمات أن تتعلم من أخطائها، و لكنها قد ترفض الاعتراف بالخطأ، و قد لا تعرف أخطاءها، و قد تعرفها و لا تتعلم منها. صدر عام ١٩٨٢ كتاب بعنوان "بحثا عن الامتياز" IN SEARCH OF EXCELLENCE، زادت مبيعاته عن خمسة ملايين نسخة، و اعتبره النقاد أفضل كتب الإدارة على الإطلاق، فقد تناول الأساليب الإدارية التي تدفع الشركة إلى التميز.

عرض الكتاب قائمة بالشركات المتميزة، إلا أن تلك الشركات أصبحت اليوم أقل من متوسطة، و قد اعترف بذلك مؤلفا الكتاب. البحث عن التميز و تقليد الناجحين لا يكفى ، فالأهم أن تكتشف أخطاءك و تتعلم منها، و لكن كثيرا من المديرين يتفادون ذكر أخطائهم خوفا على مراكزهم، و يصل الخوف من الفشل أحيانا إلى مستويات تنظيمية أعلى، فتترك الشركة منتجا معيبا في أيدي عملائها خوفا على مركزها في السوق. شركات الولاء تبحث عن أخطائها و ترى في كشفها لنفسها فرصة للتعلم، وفي كشفها للعملاء فرصة للصدق، وفي كشفها للمساهمين فرصة للتفاهم و التعاون.

الإنتاجية و الولاء:

الإنتاجية هي القدرة على صنع القيمة، و تمثل زيادة الإنتاجية ضرورة حيوية للشركة الناجحة، فهي مصدر هام لخفض التكاليف، و هي المصدر الوحيد لرفع دخل الموظفين، و تزيد إنتاجية الموظف بزيادة الولاء، و تنخفض بانخفاضه. أجرت الشركات الصناعية الأمريكية آلاف الإصلاحات الإدارية، و استعانت بأحدث نظم المعلومات، و طورت أساليب الإنتاج، و لكن إنتاجيتها لم ترتفع ، و في حين تحاول معظم الشركات الأمريكية زيادة الإنتاجية، فإن شركات الولاء وحدها تنجح في ذلك.

تعطي شركات الولاء لعامليها حافزا قويا لزيادة الإنتاجية، و بينما يستطيع المدير في PIZZA HUT خفض عشرة آلاف دولار من النفقات السنوية للمطعم كي يحصل على علاوة قدرها ألف و خمسمائة دولار سنويا، فإن المدير في CHICK-FIL-A يحصل على خمسة آلاف دولار ليؤدى نفس المهمة، مما يدفعه للاهتمام بإجراء الخفض المطلوب، و لكن تدفع التعقيدات المصاحبة لخفض التكلفة إلى تجاهل مدير PIZZA HUT لذلك، و ذلك لضعف الحافز.

الاستقرار الوظيفي دافع هام لزيادة الإنتاجية، و إذا أحس الموظف أن اجتهاده في العمل قد ينتهي بفصله مع أول ضائقة تمر بها الشركة، فلن يعطى للعمل حقه، و نفس الشئ أيضا متى أحس الموظف أن إخلاصه في العمل بأحد فروع الشركة يعنى أن ينتقل إلى مكان آخر، فيأتي موظف بديل ليجنى ثمار اجتهاده، مما يدفع الموظف إلى خدمة أهدافه الذاتية، و محاولة الترقي بأقل مجهود ممكن.

المستثمر المناسب:

تسعى الإدارة القائمة على الربح إلى إرضاء حاملي الأسهم، حيث تعنى زيادة أرباح الشركة زيادة مقابلة في أسعار الأسهم، فتزداد قيمة الشركة، و يشترى المستثمرون مزيدا من أسهمها، و يحتفظون بأسهمها الحالية، و لكن هذا لا يحدث. عجزت الإدارة القائمة على الربح عن دفع المستثمرين إلى الاحتفاظ بأسهمهم، حيث يعتمد أغلبهم على بيع الأسهم و شرائها بسرعة، و ذلك من خلال متابعتهم لمؤشرات البورصة، فيتوقعون صعود سهم معين أو هبوطه، و يبادرون إلى شراء السهم الذي ينتظر صعوده، و يبيعون الأسهم التي ينتظر هبوطها.

لا توجد في البورصة مؤشرات بعيدة المدى لأسعار الأسهم، و تحتل المؤشرات الحالية أهمية كبرى لدى المستثمرين، فقد يهبط سعر أحد الأسهم إلى النصف لمجرد انخفاض أرباح الشركة ربع السنوية عن المتوقع، و بينما لا يعتبر تقرير ربع سنوي عن الأرباح دليلا على انخفاض قيمة الشركة إلى النصف، إلا أن سوق الأسهم تراه كذلك.

ترتفع أسعار أسهم الشركة عادة عند إعلانها عن استثمار طويل المدى، و لكن هذا الارتفاع يصعب تكراره في المدى القصير، و يؤدى ارتباط مستقبل المدير بأوضاع الأسهم إلى محاولته رفع أسعارها بكل الطرق، فيتخذ إجراءات لرفع أسعار الأسهم في أقل مدة ممكنة، و تؤدى الإجراءات المتسرعة إلى تدهور أداء الشركة في الأجل الطويل، فيستحيل عليها إنجاز تطور حقيقي، و تنحدر القيمة التي تقدمها لعملائها.

يمكن التغلب على عيوب نظام الأسهم بإحدى الطرق الآتية:

١. شرح سياسة الشركة للمستثمرين الحاليين، و دفعهم لمساندة الشركة و الاحتفاظ بأسهمها.

٢. التعرف على مؤسسات استثمار الأسهم التي تفضل الاستثمار طويل المدى، و إقناعها بالاستثمار في أسهم الشركة.

٣. إقناع مؤسسة أو مستثمر فرد بشراء حصة كبرى من الأسهم، بحيث تمنحه أسهمه تحكما جزئيا في قرارات الشركة، فيوجه استثماراتها إلى صنع القيمة للعميل، و يضمن استقرارها التمويلي، كما يزيح عن الشركة برؤيته المستقبلية ضغوط البورصة العاجلة.

٤. التمويل الخاص عن طريق إعادة شراء الأسهم، كأن يشترى العاملون أسهم الشركة، مع توقفها عن إصدار الأسهم.

تسرب العملاء:

يعتبر هروب العملاء علامة فشل خطيرة، و هو دليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها الشركة للعميل، كما أن هروب العملاء يقلل عائدات الشركة، و حتى إذا استطاعت الشركة أن تعوض فاقد العملاء القدامى بآخرين جدد فليس هذا بديلا ناجحا.

يجب معرفة أسباب التسرب و القضاء عليها، لأن نمو الشركة يتصاعد مع زيادة قاعدة عملائها المتميزين، و يمكن لبعض الشركات أن تلتقي بجميع المتسربين أو أغلبهم كي تتعرف على أسباب التسرب، بينما يصعب أن تفعل ذلك معظم الشركات، و لكن يمكن اختيار عينة من العملاء المتسربين تمثل أكثرهم ولاء و فائدة للشركة، ثم تتعرف بدقة على أسباب تركهم لها.

تسرب الموظفين:

يعنى تسرب الموظفين وجود خطأ في نظام العمل، و تهتم شركات الولاء بتحديد أسباب رحيل موظفيها، و يعتبر لقاء مدير أو أكثر بالموظف قبل رحيله إجراءا عاديا، و لهذا الإجراء دور هام في تحليل التسرب الوظيفي، أما أفضل الطرق لمنع التسرب فهي اختيار الموظف بناء على مقاييس دقيقة، بحيث يأتي للشركة من المصدر الصحيح، و تتفق سلوكياته و أفكاره مع سياسات الشركة، و تتفق مهاراته مع متطلبات الوظيفة.

المقاييس المناسبة:

تتطور الشركات على أساس التخطيط، و يعتمد التخطيط على ظروف الشركة و الظروف الخارجية أيضا، لذلك يجب قياس هذه الظروف بدقة و حياد. المقاييس الصحيحة للأداء هي ما يسمح للإدارة العليا أن تربط مستوى الأداء بالحوافز، و يؤدى القياس الصحيح إلى تحديد مستوى الأداء الحقيقي، فيكشف الموظف الكفء و الموظف المتهاون، كما يسمح القياس الصحيح بتحديد كفاءة الشركة في صنع القيمة للعملاء و العاملين و المستثمرين، لذلك تؤثر المقاييس على أولويات المديرين و سلوك العاملين و مستقبل المؤسسة ككل.

يتبادل العملاء و العاملون و المستثمرون الاستفادة من بعضهم البعض، حيث يحصل العملاء على منتج ويدفعون ثمنه في المقابل، و يأخذ العاملون رواتب و يعطون مقابلها منتجات، و يأخذ المستثمرون أرباحا يعطون مقابلها تمويلا لمشروعات الشركة. تهتم نظم القياس الصحيحة بالفائدة التي يصنعها كل طرف و بالفائدة التي يحصل عليها أيضا، و في حين تكتفي النظم الحالية بتحديد الفائدة التي ينالها المستثمرون فإنها لا تهتم بزيادة استفادة الشركة منهم، كذلك تهتم نظم القياس الحالية بدعم استفادة الشركة من موظفيها وعملائها، بينما تغفل الفائدة التي يحصل عليها الموظفون والعملاء.

خيانة العملاء: TIME SHARE

شهدت أسواق السياحة العالمية كسادا شديدا ، فلجأت شركات السياحة إلى التركيز على الأسواق المحلية، و انتشر منتج سياحي تحت اسم نظام المشاركة في الوقت TIME SHARE . يتيح لك هذا النظام أن شراء أسبوع أو أكثر سنويا في قرية سياحية، و يمكنك استبدال المدة المشتراة بمثيلتها في قرية سياحية أخرى في دولة أخرى أو قارة. يبيع نظام المشاركة في الوقت حلم قضاء الإجازة في الخارج بتكلفة أقل. إذ أن تسويق المنتجعات السياحية يعتمد على ربطها بالمنشآت السياحية العالمية. تعرض بعض شركات المشاركة في الوقت قيمة المنتج عن طريق عملية تشبه غسيل المخ، فتستدعى خبراء عالميين في البيع و التسويق لتدريب فرق البيع و التسويق التليفوني، و تعتمد على قواعد بيانات حديثة تتضمن معلومات مفصلة عن عملائها المرتقبين، و تبدأ عملية البيع بدعوة العملاء لزيارة الشركة بدعوى انهم فازوا بجوائز على سحوبات أجرتها الشركة السياحية دون علمهم، فيقابلون فريق البيع الذي يشرح مميزات مشاركة الوقت، مع التركيز على أنه يتيح تبادل الوحدات على مستوى العالم، و يجلس البائع بحيث يمكنه التنسيق مع مدير المبيعات الذي يتدخل في الوقت المناسب، لإتمام الصفقة أو لإنقاذها، فيبرز العقود و يستلم المقدم.

يكتشف العميل أنه اشترى الوهم، فقد دفع أموالا طائلة لاستئجار أسبوع في وحدة لم يبدأ بناؤها، و أن الإيجار الذي دفعه يعادل تكلفة بناء الوحدة، فضلا عن رسوم الصيانة السنوية. بينما تؤجر الشركة الوحدة ذاتها لكثيرين غيره، وتحصل على قيمة إيجار اتهم كمكسب صاف، كما يكتشف صعوبة استبدال أسبوعه المحلى بمثيله في دولة أخرى، فضلا عن تكاليف الصيانة المستمرة. يلغى معظم العملاء تعاقداتهم، و تحصل الشركة على مقدم التعاقد كشرط جزائي. أما الجائزة الموعودة فتكون أسبوعا إضافيا يقدم كهدية لعميل لا يملك الوقت و المال ليستغل أسبوعه المشترى، فهل سيترك عمله و يسافر في الوقت الذي تحدده الشركة، و الذي يكون دائما في ذروة العمل و الدراسة!. المهم أن البائع يحصل على عمولته رغم إلغاء التعاقد، و لكنه لا يحصل عليها فورا، و حين تتراكم عمولات البائعين لدى الشركة السياحية فإنها تفصلهم، و تأتى بغيرهم و تدربهم على خيانة المزيد من العملاء.

قدمت بعض شركات مشاركة الوقت وعودا بقيمة لم تتحقق، فتدهورت سمعتها و سمعة النظام المبتكر لتسويق الوقت، بعد أن حققت أرباحا سريعة، فأضرت بالشركات الجادة في هذا المجال.

بالمثل تسعى أغلب نظم الإدارة للوصول إلى مزيج القيمة الذي يحقق لها أعلى ربح، و تفقد باستمرار أفضل العملاء و العاملين و المستثمرين.

بينما تسعى الإدارة القائمة على الولاء للوصول إلى أفضل مزيج من القيمة، فتحتفظ بولاء العملاء والعاملين و المستثمرين، و تحقق أرباحا أعلى و أكثر استقرارا.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Loyalty Effect.

Author: Frederick F. Reichheld.

Publisher: Harvard Business School Press.

Pages: 323.

ISBN: 0-87584-448-0

Date: 1996.